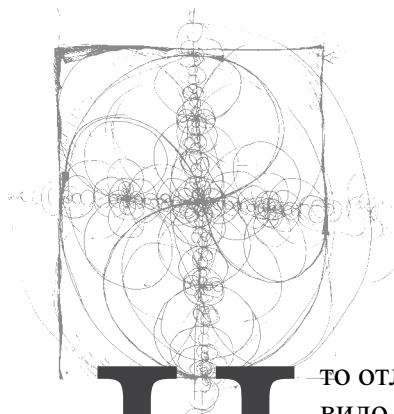


**С чего все  
начиналось**



**Ч**то отличает успешных людей от неуспешных? Как правило, те, кто ничего не добился в жизни, находят тысячу объяснений, почему их замыслы не осуществились. И, действительно, причины для этого всегда есть. Но если их проанализировать, то окажется, что все похороненные идеи можно было бы воплотить. Причем на все 100%. Что же этому помешало?

Существует пять ключей к успеху: это энергия, интуиция, способность к самообучению, коммуникабельность и умение создать команду (лидерские качества). При отсутствии хотя бы одного из этих ключей успеха не будет.

Невозможно чего-либо добиться без азарта, страсти, энергии. Если человек ненавидит свою работу, значит, он зря тратит на нее свое время. Но если работа в радость, сколько часов на ней ни проведи — 8 или 16 — это полноценная жизнь.

Кого-то обстоятельства вынуждают выбрать ту или иную профессию. Например, человек хотел стать бухгалтером, а родители сделали из него юриста. Вряд ли у такого работника есть шанс стать успешным профессионалом.

Что же касается меня, то я давно понял: как только я перестаю получать удовольствие от того, чем занимаюсь — пора искать себе другое дело. И то же самое я всегда говорил всем своим сотрудникам. Если кто-то ненавидит свою работу, пусть уходит, лучше расстанемся полюбовно. Пусть ищут занятие, которое им интересно и близко. Лучше не делать ничего, чем работать без желания. Энергию питает вера. Запускать бизнес имеет смысл только тогда, когда веришь в него и хочешь им заниматься. Когда он вызывает энтузиазм. Ведь если «главный» не верит в свое дело, в его ценность и востребованность — то и сотрудники будут чувствовать то же самое. В таких условиях успех невозможен. А вера в свое дело дает исключительную силу.

Чтобы добиться успеха, нельзя сидеть и ждать, когда на тебя свалится миллионное наследство. Нужно действовать, не прекращая попыток.

Во время службы в ВДВ, в Цхинвале, в период грузино-южноосетинского конфликта, я оказался в зоне ожесточенного обстрела за одним из домов. Его стена вся была изрешечена пулями. Не было и десяти сантиметров нетронутого пространства. Меня это, помню, потрясло. Поразил не страх за собственную жизнь, а чудовищное варварство по отношению к тому, что люди создавали веками. В голове произошел переворот, и для себя я понял — мое дело не разрушать, а заниматься созиданием.

После службы в армии я вернулся в Украину. Пробовал себя в различных сферах: искал свое. В этот период, в начале 90-х, как и во всем СССР, здесь был полный развал экономики. Одно за другим закрывались предприятия. Большинство трудоспособного населения было выброшено на улицу. Негде было работать. На шахтах и заводах, которые еще работали, рабочим сокращали зарплату, а то и не платили вообще. Люди были вынуждены искать заработок за пределами Украины. Уезжали в Москву, Ленинград и другие города. Строили все, что придется: дома, промышленные объекты. Метро. Я тоже решил заняться строительством. Да, в тот период очень не хватало опыта, но стремление двигаться вперед является основной чертой моего характера.

Я начал с того, что возил в Петербург украинских мастеров-отделочников на строящиеся объекты. Так в 1994 родилась моя первая компания — «Строймонтаж». Тогда рассчитывались с нами не деньгами, а квартирами. И мы их продавали. За счет этого бизнеса расплачивались с рабочими. Продавать эти квартиры у нас получалось довольно хорошо. В 1996 году мы уже продавали 30% квартир, полученных нами от стройтреста. И однажды руководитель недвижимости этого треста — это была родственница хозяина — решила запретить нам вывешивать рекламу на строящихся домах с нашими реквизитами. Она требовала, чтобы в рекламе было указано, что хозяин квартир — стройтрест, а не мы...

Почему? Да потому, что у нас получалось продавать квартиры лучше, чем у самого застройщика! К нам охотнее шли покупатели.

Естественно, на такие требования мы пойти не смогли. В итоге процветающий бизнес по продаже квартир накрылся, а за мной 200 человек! И что мы сделали? Закрыли компанию? Всех уволили? Уехали в другой город, возненавидели хозяев стройтреста, впали в жуткую депрессию и сказали себе, что мы неудачники? А вот и нет! Мы просто сами решили построить дом. И мы это сделали! Нам тогда было от роду по 24 года. Взялись за самый большой дом в Ленинградской области — 22 тысячи квадратных метров. И так «Строймонтаж» стал строительной компанией полного цикла.

В 1999 году я приехал в Москву. Столица, огромный город. Свои правила строительного бизнеса. Я был не очень известен в этом мегаполисе — строительная компания из Петербурга, четыре проекта в год, десять сотрудников, капитал — пять миллионов долларов.

При этом я четко понимал, что назад просто не смогу вернуться. Это было бы все равно как уехать на белом коне, а вернуться на осле! Какой я предприниматель, если не смогу справиться с более сложной задачей? Что подумают мои люди? У них зародятся сомнения, а правильно ли они сделали, что идут вместе со мной. Эта мысль все время крутилось у меня в голове.

Сомнение — это признак скорой смерти. Надо было идти вперед.

Перед началом бизнеса я поставил перед собой задачу познакомиться с основными игроками градостроительного комплекса Москвы. Нужно было понять: кто мои конкуренты?

Все мы считаем себя умными, гениальными. Эта наша гордыня не дает нам услышать нужную информацию. Мы иногда представляем себя звездой на елке, не видя, что рядом есть другие, более высокие елки и более яркие звезды.

Прежде чем начать свой первый проект в Москве, я встретился с очень многими девелоперами. Мне нужно было понять, что делать, чтобы достичь своей цели: войти в обойму застройщиков. Сегодня любой из нас может зайти в интернет, пролистать нужные сайты и понять кто есть, кто. Тогда — только личная встреча могла раскрыть более правдивую информацию о компаньонах, конкурентах.

Во время этих встреч я очень внимательно слушал и смотрел: на их офис, на то, как работают секретари, какой подают кофе, какими компьютерами пользуются сотрудники. Тогда, за первые два месяца, мне удалось провести 300 встреч. Это были банкиры, строители, экономисты, продавцы. В ходе этого бесценного общения я учился и получил такое количество информации о рынке, о конкурентах, которое невозможно было бы найти ни в одном докладе или статье.

Получив этот опыт, сейчас с полной уверенностью могу посоветовать: обязательно, если у вас крупный субконтрактор, посетите его офис, посмотрите, в каких условиях работают его сотрудники, как ведут себя, на нервозе или нет. Сотрудники, которые находятся в нервном состоянии — это явный признак суеты, за которой нет результативности. Вы не можете нервничать, если четко понимаете, что надо делать.

Ну представьте: выходят хоккеисты на лед, все нервные, ну и как они там сыграют? То есть вы ак можете понять, какой предел прочности у этого субконтрактора, сможет ли он масштабироваться в два-три раза, можно ли с ним строить долгосрочные отношения.

Потом я получил подряд на строительство первого жилого комплекса — «Короны» — площадью 89 тысяч квадратных метров на проспекте Вернадского. 22 этажа. На закладку первого камня приехал мэр Лужков, руководитель московского стройкомплекса Владимир Ресин, министр здравоохранения Юрий Шевченко и другие чиновники Москвы.

«Корону» мы сдали в 2003 году, за ней сразу последовал еще один подряд, уже больше — «Золотые ключи-2». Это был уже настоящий современный жилой комплекс, 10 с лишним гектаров благоустроенной территории на Минской улице. Жилое пространство, такое, каким оно должно быть. Этажность разная. Есть и коттеджи, есть и корпуса, самый высокий — 27 этажей.

Я уже тогда понимал, что хочу делать и как это должно выглядеть.

И вот тут ко мне пришли с предложением строить башню «Федерация». На тот момент там уже 10 лет была яма. В прямом и переносном смысле. Кто-то что-то пытался делать на территории, но проект

не складывался. И тогда Лужков решил привлечь частных инвесторов и девелоперов. Пригласили всех девелоперов, кто хоть что-то строил выше 30—40 этажей, а у нас уже были 45-этажные проекты. Нам достался участок с одним условием, что на участке застройки должно быть самое высокое здание, титульное здание России.

Но нужно понимать одно: тогда никто ничего подобного в России не делал. Никто не знал, как построить башню в сто этажей, потому что в России не было зданий выше 80 этажей. И не только в опыте дело. Не было ни технологий, ни материалов. Даже требований безопасности не было. У нас тогда по пожарным требованиям пожарные лестницы надо было снаружи строить.

Я согласился взяться за проект через четыре месяца. Стал готовиться. Три с половиной месяца мы с моей командой думали, анализировали, считали. Летали по миру, смотрели, как построены другие высотные здания, фотографировали, записывали. Мы привлекли всех лучших архитекторов, инженеров. В итоге вот что мы решили: во-первых, на этой территории будет не одна башня, а две: 100 и 35 этажей. Во-вторых, мы отказались от подземной парковки. Подземные этажи, но не парковка. Это было сделано из соображений безопасности. Мы учли опыт 9—11: не хотели, чтобы под здание могла заехать машина. И в-третьих, мы взялись разработать такую конструкцию, чтобы в случае выбивания двух капитальных колонн не произошло каскадного разрушения, как в Башнях-Близнецах.

Зачем два здания? Дело в том, опыт строительства 35-этажного здания у нас уже был. И мы решили, что пока оно будет строиться, мы будем параллельно готовиться, разрабатывать технологию для строительства стоэтажного.

Но потом произошло вот что: мы пошли за кредитом в ВТБ. И когда мы показали им наш проект, они решили, что не просто дадут кредит, а что они купят для себя 30 этажей. Поэтому в итоге 35 этажей выросли до 65. Ну что ж, оно и более элегантно.

В районе Сити известняковые породы. Нужно было делать сваи, а на них бетонную плиту. Строить надо было одновременно, это мы тоже установили. То есть сначала одну башню, плотом вторую — не работало.

Потому что если начать строить с одного конца этой плиты, то она с этой стороны начнет проседать. И чем выше здание, тем больше. В итоге разница между этажами вверху будет огромная.

Поэтому решили: в основании обеих башен будет лежать массивная бетонная плита. Делали ее так: построили каркас, а потом под высоким давлением залили туда бетон. Он заполнил все пустоты. Потратили 14 тысяч кубических метров бетона, это достижение даже было зафиксировано в Книге рекордов Гиннеса.

Сами здания держатся за счет 25 колонн, которые идут от фундамента до верхнего этажа. Каждая колонна в основании составляет 2 м х 1,4 м. Через каждые 25—30 этажей расположены аутригерные этажи, которые выполнены из высокопрочных стальных конструкций. Аутригерные этажи дают добавочную устойчивость зданиям.

Мы использовали огромное количество новых технологий. Специально их разрабатывали для «Федерации». Например, остекление. Поверхность стекла отражает солнечное излучение, при этом сохраняя оптимальную температуру в здании. По плотности стекло приближено к параметрам теплостойкости кирпичной стены. На тот момент, когда в Башне начали применять эту технологию, она не использовалась еще ни в одном небоскрёбе мира.

А как иначе? Когда переходишь на высотные здания, ты переходишь на другой уровень качества, контроля. Мало кто понимает, но на тот момент времени, в 2000-х годах, о строителях говорили только плохо. Анекдоты ходили. Когда ты строишь 10—20 этажные здания, тебе там запас точности прощает какие-то ошибки, а здесь другой уровень ответственности совершенно. Ошибки допустить нельзя.

А мы ведь строили не просто здание. Мы строили пространство. Которого до этого не было, просто не было. Мы офис себе сначала построили на месте «Федерации». Модель, полностью повторяющую изнутри будущие башни. Окна в пол, все дела. Чтобы понять, как это будет смотреться. Ночью, днем. Как свет будет отражаться. Так к нам люди приходили и боялись к окнам подходить — на втором этаже! Мы фактически создавали атмосферу, новое пространство, которое было вообще никому не понятно.

## ГЛАВА ПЕРВАЯ.

### Предисловия

И сам процесс работы был совершенно новый. Мы первое здание построили за 18 месяцев, там наверху еще строительство не было закончено, а мы внизу уже работали. Первая в России технология, когда сдавали по этажам. Раньше сдавали по секциям. Во втором здании на 70 этаже готовилась монолитная заливка, а внизу все работало.

Организационно это тоже было очень напросто. На тот момент никто ничего не умел. Не было ни юристов, ни бухгалтеров, ни финансистов, которые умели бы с такими проектами работать — никого. Мы не могли, по примеру других, нанять просто генподрядчика, поручить ему всю работу, а сами заниматься только управлением. Это было невозможно: всю технологию и строительства, и взаимодействия на площадке, и документооборота нужно было создавать с нуля. Один из главных критериев, который мы тогда ставили перед сотрудниками, которых нанимали — это то, что сейчас называется софт-скиллз: умение учиться, инициатива, энергия, работа в команде, коммуникабельность.

И вот тогда, методом проб и ошибок, в процессе всего этого, я и понял то, чем хочу поделиться. Что такое человек будущего, предприниматель? Какие навыки ему нужны? Какое пространство ему нужно создать вокруг себя, чтобы быть успешным в новом мире?





## Часть 1

# Пространство предпринимательства

*Предпринимательство — это самый сложный вид деятельности. Это вид деятельности, при котором ты создается то, чего нет. И это единственный вид деятельности будущего, единственная профессия, которую, в силу ее креативности, невозможно оцифровать. Поэтому того, кто уже сейчас посвятил себя предпринимательской деятельности, можно назвать человеком будущего.*

## Пространство

**Я** начну с этого слова, которое буду использовать в книге часто. Что такое пространство?

Когда я и мои партнеры приступили к строительству башни «Федерация», мы перешли на совершенно новый уровень, отличный от всего, что до этого строили и делали не только мы, но и вообще в России.

И я сейчас не про технологию, высотность, специально разработанные конструкции и стройматериалы говорю. Хотя начинали с этого, да. Но в процессе стало понятно: то, что мы строим, не ограничивается бетоном и стеклом. То, что мы строим — это кусок будущего.

Ведь до этого как люди работали? Банки, офисы — это все были полуподвальные помещения, землянки без окон. И люди привыкли так работать.

Но не может человек жить и работать в землянке и думать о том, как наши ракеты бороздят просторы нашего космоса. Невозможно в подвале сделать прорыв. Человек, который работает в правильном помещении, минимум на 30% эффективнее человека из подвала, даже с хорошей зарплатой!

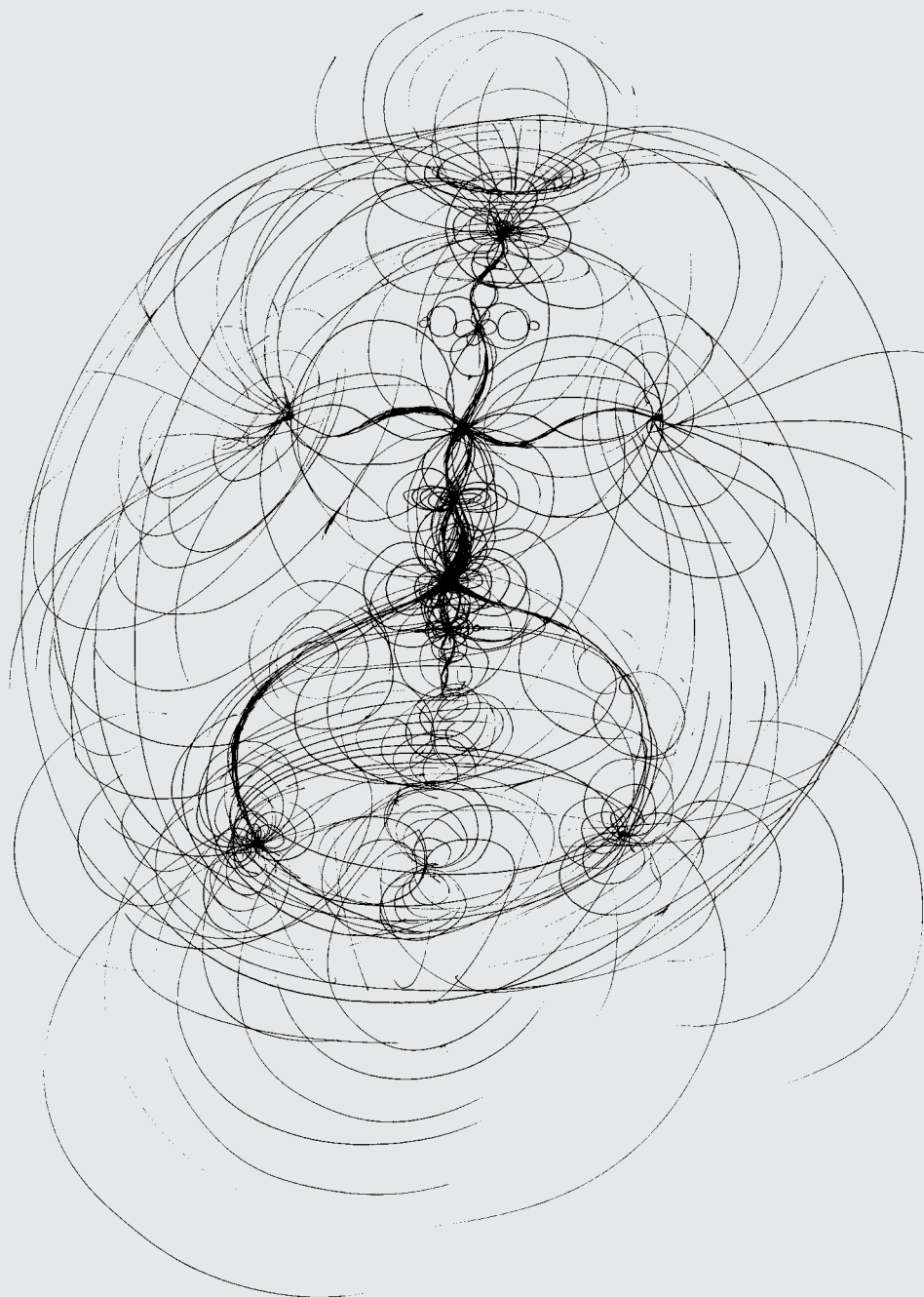
Поэтому в какой-то момент мы поняли, насколько важно то, что мы делаем. Мы не строили монолит, мы не строили дома. Мы,

предприниматели, из подвалов, как во время бомбежки, вытащили промышленные здания в новые офисы, которые ничем не отличаются от Гонконгского, Нью-Йоркского. Мы создали новый мир, где есть радость, покой, комфорт, свобода. И Сити, такой, каким его сделали мы, дал огромный синергетический эффект. До нас это были разрозненные, лишённые единства архитектуры и мысли, строения. После того, как поднялась «Федерация», Сити превратился в современный кластер, не просто скопление офисных и жилых помещений, а именно пространство для жизни и бизнеса. Даже сейчас, столько лет прошло, а квартиры с видом на Сити стоят дороже, чем с видом на что-либо еще. Почему? Потому что люди хотят выглядеть из окна не просто на муравейники, многоэтажки — они хотят видеть пространство будущего, которое заставит их сознание раскрыться и расшириться.

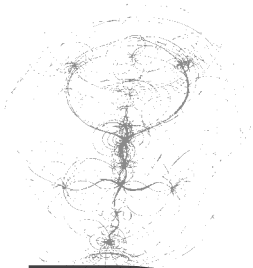
Да, пространство определяет сознание. Это ключевая мысль, которую я понял в процессе строительства Федерации. Сознание людей менялось на моих глазах. И менялось оно именно благодаря тому, что эти люди попадали в создаваемое нами здание — а точнее, в создаваемое нами ПРОСТРАНСТВО.

Умение создавать пространство — это талант. Идущий далеко, намного дальше строительства монолитов.

Конечно, много не сделано. Не хватает воздуха, зелени, искусства в пространстве Сити. Не хватает свободы. А она нужна для креативной работы, это люди всегда знали. Даже Пушкин уезжал за город, чтобы творить. Попробуйте уехать на природу, на остров, где нет ни телефонов, ни интернета где никто не отвлекает — вот где будет рождаться новая мысль, вот где возможен прорыв. Без воздуха невозможно создать атмосферу, лишённую раздражителей и суеты.



**Предприниматель**



**Р**аньше быть предпринимателем было проще. Колумб был предпринимателем, Пушкин писал за деньги — тоже предприниматель. В принципе все художники и писатели — предприниматели. Но в 19 веке можно было заниматься химией, физикой и философией одновременно, в 15 веке да Винчи и изобретал летательный аппарат, и писал, и играл на лютне (кстати, в 15 веке считалось, что ты не мог быть архитектором, если ты не умел играть на музыкальном инструменте). Залогом успешного предпринимательства было образование. Если ты имеешь привилегию получить образование — ты можешь создать что-то новое. Знание — основа предпринимательства.

Сейчас это изменилось. Сейчас вся планета изучена практически, все изобретения сделаны. Очень сложно стало создавать прорывные технологии, и если раньше, грубо говоря, динамит могли создать случайно, то сегодня такие открытия невозможны. Необходимы огромные вложения — нельзя просто пойти и наткнуться на научное открытие. Для того, чтобы открыть что-то новое, нужно сначала потратить миллионы и построить Большой Адронный коллайдер.

Так же и в бизнесе — с каждым следующим днем, месяцем, годом все сложнее и сложнее найти эти пустые маленькие океаны для того, чтобы создать малый бизнес, который потом вырастет в средний или большой.

В современном мире время и скорость — это два фактора, определяющих исход конкурентной борьбы. Поэтому если делать все последовательно, не спеша, в правильном порядке — ничего не успеешь. В вузах учат тому, что было актуальным пять лет назад. Столько же времени длится и самообучение. Каждые 18 месяцев количество информации в мире удваивается. Несложно подсчитать, что, покидая стены института, молодой специалист имеет знания, которые актуальны лишь на 15%. И в этой ситуации намерение сначала получить

образование, собрать максимум информации, а потом уже вставать на стезю предпринимательства и начинать строить бизнес, лишено смысла. Вы просто не успеете.

Да и что за знания дают вузы? Вот эти 15% — это что? Это же знания, которые можно за 15 минут получить из интернета. 300 лет назад человек, который владел знаниями, владел миром. А сейчас это человек был бы не в состоянии угнаться за информацией!

Учиться в современном мире с точки зрения увеличения объема знаний бессмысленно ввиду того, что появляющийся в каждую единицу времени объем информации по любой специальности больше, чем способность человека к ее усвоению. А вот способность к качественной обработке, совершенный анализ, так называемые софт-скиллз — этому в вузе почти не учат, но это как раз и есть те параметры, которые в современном мире нужно тренировать.

Выходит, что знания или наше представление о том, какими знаниями надо обладать, иногда становятся тормозом, не позволяют нам взглянуть шире, оторваться от текучки, увидеть возможность для предпринимательства. То есть чистые знания перестали открывать двери для предпринимательской деятельности.

Поэтому современный предприниматель — это, прежде всего, человек, который готов принимать решения за себя, свою жизнь и свое будущее. Который готов искать новые пути, который интеллектуально развит, у которого глаза открыты для того, чтобы видеть «большую картину». Ну, а если у него есть пробелы в знаниях — он может быстро оценить, где они и быстро заполнить их при помощи самообучения. Мой девиз: «Могу все. Что не могу — знаю, кто может».

Я горжусь тем, что мне удалось создать новое. Мне и моим партнерам в «Строймонтаже» и «MIRAX». Мы всегда исходили из такого принципа: «Если ты каменщик — думай, как бригадир». Иными словами — не останавливайся на достигнутом, всегда стремись к большему — иначе останешься на предыдущем уровне сознания.

Вот какие ключевые качества, как я считаю, определяют предпринимателя:

- **Энергия.** Это сила, позволяющая идти вперед, принимать решения, творить.
- **Интуиция.** Умение предвосхищать события, выбирать правильное направление даже в условиях недостатка информации.
- **Самообучаемость.** Умение осознать, где твои пробелы, и при помощи вопросов их последовательно заполнять — еще это можно назвать само обучаемостью.
- **Концентрация.** Этот навык еще можно назвать умением думать.
- **Здоровье.** Предпринимателю для успешной деятельности нужны не только интеллектуальные, но и физические силы.
- **Коммуникабельность.** Умение разговаривать, строить отношения, команду.

Все это можно в себе развить.